

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการการลงทุนสนามเบดมินตันในเขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร มีแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวทางในภาพรวมของโครงการ โดยจะประกอบไปด้วยแนวทางการศึกษาความเป็นไปได้ใน 4 แนวทาง คือ การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการตลาด การศึกษาความเป็นไปได้ด้านเทคนิค การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการบริหาร และการศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน (ฐาปนา ฉันทไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, 2551)

แนวทางในการวิเคราะห์ในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาทางการตลาด

การศึกษาด้านการตลาดถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการตัดสินใจลงทุนในโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการศึกษาด้านการตลาดจะศึกษาลงลึกถึงรายละเอียดที่จะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์และเชื่อถือได้ การศึกษาจะครอบคลุมถึงประเด็นหลักๆ ดังนี้ การศึกษาขนาดของตลาด (Market Size) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) แนวโน้มของตลาด (Market Trend) และการกำหนดกลยุทธ์ โดยทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทบริการ 7 P's (สิทธิ, 2552: 34 อ้างอิงจาก Booms & Bitner, 1981) และการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยใช้ 5 Forces Model (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552: 134-145 อ้างอิงจาก Porter, 1980) และทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริโภค (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 อ้างอิงจาก Kotler, 1997) จะถูกนำมาใช้เพื่อประกอบการพิจารณา

ส่วนประสมการตลาดจะมีดังต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่บริษัทนำมาเสนอแก่ลูกค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า อาจเป็นสินค้าที่จับต้องได้ หรือบริการที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ยังอาจเป็นบุคคล หรืออาจจะเป็นสถานที่ หรืออาจจะเป็นความคิด ความพึงพอใจนี้อาจได้จากแง่มุมด้านต่างๆ ของผลิตภัณฑ์

2. ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าต้องจ่ายเพื่อแลกกับสินค้าหรือบริการ ราคาเป็นองค์ประกอบในส่วนประสมทางการตลาดที่บริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและเร็วที่สุด กล่าวคือผู้ทำการตลาดจะเปลี่ยนราคาของสินค้าเมื่อไหร่ก็ได้

การจะตั้งราคาให้ได้ผลนั้น ผู้ทำการตลาดต้องเข้าใจคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่เสนอให้กับลูกค้าและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเชื่อ คุณค่าของผลิตภัณฑ์ตามที่ถูกรับรู้เป็นการชดเชยระหว่างคุณสมบัติที่ลูกค้ามองเห็นจากผลิตภัณฑ์กับเงินที่ต้องเสียไปเพื่อให้ได้ของสิ่งนั้นมา ต้นทุนของลูกค้านอกจากจะเป็นเงินที่ต้องจ่ายให้กับตัวผลิตภัณฑ์แล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายในเรื่องของเวลาและเรื่องของการกำลังกายและกำลังความคิดด้วย ลูกค้าพร้อมที่จะสละสิ่งเหล่านี้ไปเพื่อและกับสินค้าที่ต้องการ ส่วนคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ได้นั้น อาจเป็นมากกว่าคุณสมบัติในตัวของผลิตภัณฑ์เองแต่ยังรวมถึงคุณสมบัติด้านบริการด้วย เช่น การรับประกันคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (เช่น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน) และคุณสมบัติทางภาพลักษณ์ (เช่น คุณค่าของตราสินค้าที่รับรู้อยู่ในใจ) เป็นต้น

3. ช่องทาง (Place) หมายถึง สถานที่ที่บริษัทนำผลิตภัณฑ์มาให้สมาชิกทางการตลาด ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 2 เรื่องคือ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) และการจัดกระจายทางกายภาพ (Physical Distribution)

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคล การตลาดทางตรง และการตลาดที่เป็นการสนับสนุนกิจกรรม เป็นต้น

5. คน (People) หมายถึง การที่พนักงานที่ให้บริการต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ในสถานการณ์การส่งมอบบริการ เนื่องจากเราไม่อาจแยกคนออกจากบริการได้ ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจึงมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพบริการ

6. สิ่งที่น่าปรากฏทางกายภาพ (Physical Evidence) เป็นส่วนของบริการที่ผู้บริโภคมองเห็นและใช้ในการตัดสินใจบริโภค บริษัทต้องนำเสนอสิ่งที่น่าปรากฏทางกายภาพในลักษณะที่จะทำให้เกิดความมั่นใจและตัดสินใจซื้อ

7. กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีและลำดับขั้นตอนของระบบการดำเนินการให้บริการลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะมีส่วนร่วมในกระบวนการในขณะที่รับบริการในเวลาต่างๆทั้งแบบต่อหน้าและทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น กระบวนการทางการตลาดของการจองตั๋วเครื่องบินทางอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยใช้ 5 Forces Model เมื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในธรรมชาติของตลาดและการดำเนินงาน เพื่อสร้างรายได้ขององค์กรและทำให้แต่ละองค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเองในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม Michael E. Porter ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม โดยที่ถ้าแรงผลักดัน 5 ประการอ่อนแรงลงมากเพียงใด โอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์คือ หาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และจะยังเป็นผลดีหากสามารถใช้อิทธิพลของตนในการนำแรงผลักดันเหล่านี้ มาทำประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งแรงผลักดัน 5 ประการประกอบด้วย

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants to the Market) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งเพื่อป้องกันการเข้าตลาดของผู้เข้ามาใหม่

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry Among Competing Firms) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้ได้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ดังต่อไปนี้

2.1 จำนวนและคุณภาพของกลุ่มแข่งขัน (Numerous or Equally Balanced Competitors) กลุ่มแข่งขันที่มีอยู่อย่างมากมายในแต่ละอุตสาหกรรม มีทั้งผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า SMEs โดยที่ธุรกิจจะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกัน ตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่า เท่าเทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อคู่แข่งอยู่จำนวนมากแต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งยิ่งทำให้ก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Slow Industry Growths) นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโต ธุรกิจก็จะ

ไม่สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไรขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

2.3 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Product or Services Character) หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากการลดต้นทุนและการลดราคาเข้ามาดึงดูดลูกค้า เช่น การมีทำเลเหมาะสม การมีบริการหลังการขาย เป็นต้น

2.4 ปริมาณของต้นทุนคงที่ (High Fixed or Storage Cost) ต้นทุนคงที่ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องตั้งลูกค้าให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่น สายการบินที่ต้องบินตามตารางเวลาเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าในบางเที่ยวจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจุดคุ้มทุนก็ตาม ทำให้สายการบินจะต้องขายตั๋วโดยสารราคาพิเศษ และให้ผู้โดยสารสำรองขึ้นเครื่องบินเมื่อมีที่นั่งว่าง ทั้งที่ตัวมีราคาต่ำไม่คุ้มกับต้นทุน แต่เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นคุ้มกับต้นทุนคงที่เป็นต้น

2.5 การเพิ่มกำลังการผลิต (Manufacturing Capacity Increases) องค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิต ด้วยการสร้างโรงงานใหม่หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ และองค์กรจะต้องบริหารกำลังการผลิตที่อย่างเต็มกำลังเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำสุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของตลาด จึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นได้

2.6 อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (High Exit Barriers) ตัวอย่างเช่น การมีเทคโนโลยี และความรู้เฉพาะด้าน ทำให้องค์กรไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด

2.7 ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน (Competitors with Diverse Strategies) กลุ่มแข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะคน โดยแต่ละองค์กรก็จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน การสรรหากลยุทธ์ที่มาแข่งขันกัน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of the Buyers) เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้

- 3.1 ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก
- 3.2 ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง คือผู้ซื้อที่มีนโยบายและแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายวัตถุดิบ
- 3.3 ผู้ขายมีจำนวนมาก
- 3.4 มีสินค้าหรือบริการทดแทน
- 3.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ

4. การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) นอกจากแต่ละองค์กรจะต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว บางครั้งอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าบางกลุ่มเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น หรือการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การพัฒนาโดยการนำพลาสติกและไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of the Suppliers) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจการต่อรองสูงในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

- 5.1 ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย
- 5.2 ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า
- 5.3 ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก
- 5.4 ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน
- 5.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง

พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการจัดหาให้ได้มาแล้วซึ่งการใช้สินค้าและบริการ ทั้งนี้หมายรวมถึงกระบวนการตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวกับการซื้อและการใช้สินค้า และการบริการ การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นวิธีการศึกษาที่แต่ละบุคคลทำการตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากร เช่น เวลา บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริโภคสินค้าหรือบริการ ซึ่งนักการตลาดต้องศึกษาถึงอิทธิพลต่อการใช้บริการเพื่อค้นหาคำตอบ 7 ประการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค หรือ 6W1H

1. ใครบ้างอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who) เป็นคำถามเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย ใช้ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และอาชีพ

2. ผู้บริโภคต้องการซื้ออะไร (What) เป็นคำถามเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ คือต้องการคุณสมบัติหรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ โดยใช้ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์มาเป็นตัวอธิบายความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภค
3. ทำไมผู้บริโภคจึงได้ตัดสินใจซื้อ (Why) เป็นคำถามที่ต้องการทราบวัตถุประสงค์ในการซื้อ
4. ใครบ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who Participate) เป็นคำถามเพื่อต้องการทราบบทบาทของกลุ่มต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค
5. ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When) เป็นคำถามเพื่อต้องการทราบถึงโอกาสในการซื้อ
6. ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where) เป็นคำถามเพื่อต้องการทราบถึงช่องทางหรือแหล่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ
7. ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How) เป็นคำถามที่ต้องการทราบถึงขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การค้นหาข้อมูล การประเมินทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และความรู้สึกลหลังการซื้อ

2. การศึกษาทางด้านเทคนิค

การวิเคราะห์ด้านเทคนิคจะบ่งบอกความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคของโครงการ และทำให้ทราบข้อมูลต่างๆ ทางด้านเทคนิคที่จำเป็นในการดำเนินกิจการ ได้แก่ การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางผังกิจการ การลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ตลอดจนการจัดซื้อและควบคุมสินค้าคงเหลือ จากข้อมูลทางเทคนิคนี้ กิจการจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคาดคะเนต้นทุนของโครงการเพื่อเตรียมจัดหาแหล่งเงินทุนต่อไป ควรพิจารณาหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สถานที่ตั้งของโครงการ ทั้งประเมินความเหมาะสมของทำเลสถานที่ดังกล่าว
2. การออกแบบและวิศวกรรมของโครงการ
3. ขนาดของโครงการและการพิจารณาถึงความคาดหวังของตลาด การคาดคะเนปริมาณการจัดจำหน่าย การพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเริ่มดำเนินงานและปัจจัยต่างๆ ทางเทคนิค
4. วัสดุที่ใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การเลือกอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ รูปแบบการชำระเงิน ในแง่ของต้นทุน ความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพ และการบำรุงรักษา
5. ปริมาณและคุณภาพของแรงงานที่ต้องการ
6. กำหนดการดำเนินงานของโครงการ
7. การประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ

3. การศึกษาทางด้านการบริหาร

จากการที่ได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ด้านต่างๆ มาแล้ว และปรากฏว่าให้ผลเป็นที่น่าพอใจ เป็นโครงการที่ดีเหมาะสมแก่การลงทุน แต่เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติและดำเนินงานแล้วอาจจะประสบกับความล้มเหลวและประสบกับภาวะขาดทุนได้เช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการหรือการบริหารโครงการไม่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของโครงการจึงขึ้นอยู่กับการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้านการบริหารด้วยเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาด้านการจัดการทำให้ทราบข้อมูลในการคาดคะเนค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งผลการคาดคะเนจะเป็นข้อมูลในการจัดทางการเงินล่วงหน้า เพื่อใช้ประโยชน์ในการประเมินผลและตัดสินใจลงทุน ควรพิจารณาหัวข้อดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบของหน่วยงานธุรกิจที่เหมาะสม การประกอบธุรกิจในปัจจุบันสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เพราะการเลือกรูปแบบการประกอบธุรกิจที่เหมาะสมก็จะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจด้วย โดยส่วนใหญ่แล้ว รูปแบบของการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ มี 3 รูปแบบ คือ ประกอบการโดยเจ้าของคนเดียว (Single Proprietorship) ห้างหุ้นส่วน (Partnership) และบริษัทจำกัด (Corporation) ส่วนการประเมินว่ารูปแบบใดที่ดีที่สุดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจที่ผู้ประกอบการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยบางประการที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเลือกรูปแบบด้วย คือ

- ความสะดวกในการจัดตั้งธุรกิจ
- การจัดหาเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ
- จำนวนกำไรที่ธุรกิจจะนำไปจัดสรร
- ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจ
- อายุการดำเนินธุรกิจและความต้องการให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- ขอบเขตความรับผิดชอบในหนี้สินของผู้ประกอบการ
- ข้อจำกัดด้านกฎหมายตามรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ
- ข้อจำกัดด้านภาษี

3.2 รูปแบบการบริหารงานภายในหรือองค์กรที่เหมาะสม การพิจารณารูปแบบองค์กรที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจแต่ละประเภทนั้น ควรคำนึงไว้เสมอว่าโครงสร้างดังกล่าวจะต้องนำไปสู่การกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมสำหรับแต่ละหน้าที่งาน ซึ่งหมายรวมถึงการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และสำนึกรับผิดชอบในการทำงานในหน้าที่นั้นๆด้วย

3.3 รูปแบบแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการศึกษาด้านบุคคลากรของโครงการ ผู้ริเริ่มโครงการควรศึกษาในประเด็นดังต่อไปนี้

- จำนวนและคุณสมบัติของบุคคลากรที่ต้องการ
- แหล่งที่มาของบุคคลากร
- การจ่ายค่าตอบแทน
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การประเมินผล

4. การศึกษาทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงินเป็นการวิเคราะห์ถึงการลงทุนและผลตอบแทนของโครงการในด้านของเอกชนเป็นสำคัญ เพราะเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนทางการเงินหรือความสามารถในการทำกำไรของโครงการเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าถ้ามีการดำเนินงานตามโครงการนี้แล้วจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางการเงินใดๆ ในทุนขั้นตอนของโครงการ นอกจากนั้นถ้าเป็นโครงการที่ต้องกู้ยืมเงินมาลงทุนก็จะต้องพิจารณาด้วยว่าจะมีความสามารถในการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยได้หรือไม่

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ทางการเงินของโครงการจะประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การคาดคะเนค่าใช้จ่ายของโครงการ
2. การคาดคะเนการเงินของโครงการ
3. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโครงการ
4. การประเมินผลตอบแทนทางการเงินของโครงการ
5. การพิจารณาแหล่งที่มาของเงินทุนของโครงการ
6. การใช้คืนเงินกู้

ในที่นี้จะพิจารณาถึงการประเมินผลตอบแทนทางการเงินของโครงการเป็นสำคัญ โดยจะเลือกพิจารณาถึง ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV) อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return หรือ IRR) และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

คือระยะเวลาที่กระแสเงินสดรับสุทธิเท่ากับเงินสดจ่ายลงทุนของโครงการ หรือระยะเวลาที่ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการเท่ากับเงินลงทุนของโครงการ

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV)

หมายถึงผลต่างของมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิแต่ละปีตลอดอายุโครงการกับเงินสดจ่ายลงทุน ณ อัตราค่าของทุน (Cost of capital) ซึ่งแสดงออกมาในรูปสมการได้ดังนี้

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - C_0$$

โดยที่	C_0	=	เงินลงทุนเริ่มต้นโครงการ
	B_t	=	ผลตอบแทนในปีที่ 0, 1, 2, ..., n
	C_t	=	ค่าใช้จ่ายในปีที่ 0, 1, 2, ..., n
	i	=	อัตราดอกเบี้ยคิดลด
	t	=	ปีที่ดำเนินงานโครงการ 0, 1, 2, ..., n
	n	=	อายุโครงการ

อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return หรือ IRR)

เป็นการคำนวณหาอัตราส่วนลดหรืออัตราดอกเบี้ยที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิตลอดอายุของโครงการเท่ากับเงินสดจ่ายลงทุน ซึ่งแสดงออกมาในรูปสมการได้ดังนี้

$$C_0 = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+IRR)^t}$$

โดยที่	C_0	=	เงินลงทุนเริ่มต้นโครงการ
	B_t	=	กระแสเงินสดรับสุทธิตลอดอายุโครงการ

การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis)

เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของกำไรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของภาวการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายไว้จากความเสี่ยง โดยความเสี่ยงจะจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ความ

เสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงานของธุรกิจนั้น โดยตรง และความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงิน จากปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์ความไวจะเป็นการประเมินโครงการอีกครั้งหนึ่ง จากเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากการคาดการณ์ที่มีผลกระทบต่อโครงการ ซึ่งตัวแปรที่ควรจะต้องนำมาพิจารณาร่วมมีดังนี้ ค่าบริการ จำนวนพื้นที่สนาม และเงินลงทุนโครงการ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมาน ทิพรัตนาภรณ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นไปได้ในโครงการลงทุนหอพักในเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ให้บริการในอนาคตจำนวน 396 ราย และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหอพักจำนวน 3 ราย พบว่า ผลการศึกษาด้านตลาดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด (เฉพาะการลดค่าเช่า) ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านกระบวนการบริการ ปัจจัยด้านการนำเสนอทางกายภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก สำหรับราคาค่าเช่าที่เหมาะสมอยู่ที่ 2,800 บาทต่อเดือน ทำให้โครงการประมาณการรายรับในปีแรก 1,384,000 บาท

ผลการศึกษาด้านเทคนิคพบว่า โครงการมีพื้นที่ดินด้านหน้าติดถนนลาดพร้าว 136 กว้าง 17 เมตร ยาว 36 เมตร อาคารหอพักที่เหมาะสมจะมีขนาด 13x22.8 เมตร สูง 5 ชั้น ไม่มีลิฟท์ มีที่จอดรถด้านหน้าประมาณ 5-7 คัน มีห้องจำนวน 53 ห้อง ขนาด 22.04 ตารางเมตร ผลการศึกษาด้านบริหาร พบว่า โครงการทั่วไปจะเป็นในรูปแบบเจ้าของคนเดียว โครงสร้างองค์กรประกอบไปด้วยผู้จัดการหอพัก แม่บ้าน และพนักงานรักษาความปลอดภัยที่พักอาศัยในหอพักและงานซ่อมแซมบำรุงรักษาทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ด้านการเงิน พบว่า ต้องใช้เงินลงทุนเริ่มแรกจำนวน 13,837,500 บาท โดยส่วนของเจ้าของทั้งหมด มีระยะเวลาโครงการ 20 ปี ผลของการวิเคราะห์โครงการ มีระยะเวลาคืนทุน 10 ปี 140 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ ณ อัตราคิดลด 8.75% เท่ากับ 13,868,414 บาท ซึ่งสูงกว่าเงินลงทุนเริ่มแรก อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) ร้อยละ 8.78 ดังนั้นโครงการนี้จึงมีความเป็นไปได้ในการลงทุน

ณัฐวิญา จิรกันต์พงษ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน ธุรกิจสนามเบดมินตันในแขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยเก็บรวบรวม ข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ให้บริการในอนาคตจำนวน 400 ราย และใช้การ สัมภาษณ์ผู้ประกอบการจำนวน 1 ราย เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนธุรกิจสนาม เบดมินตัน ผลการศึกษาด้านการตลาดพบว่า โครงการมีทำเลที่ตั้งที่ดีและเหมาะสม มีการเดิน ทางเข้าออกได้หลายเส้นทางและอยู่ใกล้กับแหล่งชุมชน ร้านอาหารและตลาด และสนามเบดมินตัน ของโครงการมีสภาพใหม่ มีจำนวนมากถึง 10 สนาม ห้องน้ำ/ห้องอาบน้ำ/ห้องแต่งตัวมีสภาพใหม่ และดูแลรักษาเป็นอย่างดี มีพื้นที่จอดรถได้มากถึง 40 คันซึ่งจะได้เปรียบคู่แข่งชั้น ผลการศึกษาด้าน เทคนิคพบว่า โครงการเลือกการก่อสร้างเป็นอาคารสูง 8 เมตร จำนวนสนามเบดมินตันจำนวน 10 สนาม โดยก่อสร้างตามมาตรฐานสมาคมเบดมินตันแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาด้านบริหาร พบว่า โครงการจะดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล เปิดให้บริการโดยเฉลี่ยปีละ 330 วัน และมี พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 5 คน ผลการศึกษาด้านการเงินพบว่า การลงทุนในธุรกิจสนามเบดมินตัน ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูง โดยใช้เงินลงทุนเริ่มแรกทั้งหมดประมาณ 11,637,500 บาท สำหรับสนามเบดมินตันจำนวน 10 สนาม โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ก่อนดำเนินการ การจัดสรร สัดส่วนในการลงทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การวางโครงสร้าง ทำเลที่ตั้ง ขนาด รูปแบบการ ดำเนินงาน หากการจัดสรรไม่ดี คาดคะเนผิดพลาดจะส่งผลต่อต้นทุน ซึ่งมีผลต่อการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ของโครงการ ผลจากการศึกษาจะให้ค่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 9,158,376 บาท และ IRR เท่ากับ 7.81 มีค่าสูงกว่าต้นทุนทางการเงิน และระยะเวลาคืนทุน 8.76 ปี

ชุมพล อรรถนันทน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน ธุรกิจสนามเบดมินตันในตำบลคลองสาม อำเภอลาดหลวng จังหวัดปทุมธานี ได้เก็บรวบรวม ข้อมูลจากแบบสอบถามจากการสุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการ จำนวน 100 ราย ที่ให้บริการจริงจากสนาม เบดมินตันจำนวน 2 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตชานเมืองกรุงเทพมหานคร และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ธุรกิจสนามเบดมินตัน ในเขตชานเมืองกรุงเทพมหานคร ที่เป็นสนามที่ได้รับความนิยม เพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนธุรกิจสนามเบดมินตัน ผลการศึกษาด้านการตลาดพบว่า ผู้ให้บริการสนามเบดมินตันนิยมให้บริการสนามที่ตั้งอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงาน พฤติกรรมการใช้ บริการพบว่าผู้มาใช้บริการนิยมมาใช้บริการครั้งละ 1-2 ชั่วโมง โดยในหนึ่งสัปดาห์จะมาใช้บริการ 1-2 ครั้ง ในแต่ละครั้งจะมาใช้บริการเฉลี่ยครั้งละ 4 คน และมีการจองล่วงหน้าเป็นรายเดือน และ เกณฑ์ที่ผู้ให้บริการให้ความสำคัญมากที่สุดนอกจากความใกล้ไกลของสนามแล้ว จะเป็นเรื่องี่จอดรถที่สะดวกและเพียงพอ ตลอดจนราคาค่าใช้บริการที่เหมาะสม และอุปกรณ์สนามที่ได้มาตรฐาน

แต่ไม่ค่อยสนใจในเรื่องการบริการของเจ้าหน้าที่และการดูแลความสะอาด ผลการศึกษาด้านเทคนิคพบว่า โครงการจะก่อสร้างสนามเบดมินตันจำนวน 10 สนาม บนพื้นที่จำนวน 2 ไร่ และส่วนพื้นที่ภายนอกอาคารจะสามารถจอดรถได้มากกว่า 40 คัน ผลการศึกษาด้านการบริหารพบว่า โครงการจะดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ คอมพิวเตอร์ และความรู้ด้านกีฬาเบดมินตัน อีกทั้งรวมถึงทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการเป็นผู้นำ มีการจ้างพนักงานประจำสนามจำนวนทั้งสิ้น 3 คน ผลการศึกษาด้านการเงินพบว่า ผลการศึกษพบว่า การลงทุนในธุรกิจสนามเบดมินตันใช้เงินลงทุนเริ่มแรกประมาณ 9,819,300 บาท สำหรับสนามเบดมินตันจำนวน 10 สนาม โดยกำหนดสัดส่วนของเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นและเงินกู้ยืมในสัดส่วนร้อยละ 60 และร้อยละ 40 ตามลำดับ ผลจากการวิเคราะห์ โครงการให้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนร้อยละ 9.66 ซึ่งมากกว่าต้นทุนเงินทุนที่อัตราร้อยละ 9.2 ต่อปี และมูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 192,486 บาท รวมทั้งมีวงระยะเวลาคืนทุนที่ 6 ปี 5 เดือน